**MISE EN SITUATION 10**

**PRISE DE DECISION**

L’équipe XH du monopoleur marocain du secteur des trains et chemins des fer l’ONCF, a été créée en juin dernier. Son but principal est de concevoir un modèle fonctionnel et performant du nouveau moyen de transport appelé l’Hyperloop qui a été l’idée du grand entrepreneur et innovateur américain Elon Musk. C’est un projet alors de type « percée » utilisant une technologie totalement nouvelle dans un environnement incertain, ce qui demande alors une ressource humaine diversifiée avec un esprit d’innovation. Le chef de projet M. Omar de sa part était soigneusement désigné par la direction de l’organisation pour gérer une équipe d’une structure autonome. Il a rapidement réussi à gagner la confiance de son équipe grâce à ses compétences en génie et a préféré durant les premiers mois de sa nouvelle mission de jouer un rôle plus facilitateur, que personne n’hésite à le consulter en cas de difficulté.

Une politique de récompense a été établie dès les premières réunions de l’équipe et consiste à sélectionner à chaque fin du mois le meilleur employé du mois par un consensus collectif. Celui-ci sera récompensé par des primes et un voyage prépayé au weekend, source de motivation pour les membres de l’équipe. La procédure s’est bien déroulée pour les deux premiers mois sans aucun problème. Pour le troisième mois de septembre, M. Omar a remarqué que trois de ces membres avaient une grande influence sur le reste du groupe dû à leur charisme et leurs personnalités.

Il a prédit que l’un de ces trois va être l’employé du mois de septembre, ce qui a été le cas pas seulement pour ce mois-là mais pour trois mois consécutifs. M. Omar a ressenti le danger et avait à réagir rapidement. Ce n’est pas la sélection de ces trois comme employés du mois qui le préoccupait mais surtout l’acheminement du projet étant donné que des sous-groupes de pensée étaient déjà construits autour de ces trois personnes qui s'imposaient par leurs idées sur le reste et créaient par conséquent ce qui est connu comme la pensée du groupe, chose qui n’est pas acceptable du tout dans un environnement comme tel qui nécessite une pensée critique et innovante.

1. Quel type de pouvoir est exercé par M. Omar ?
   1. Un pouvoir hiérarchique de récompense et un pouvoir informel d’expert
   2. Un pouvoir hiérarchique et un pouvoir informel de référence
   3. Un pouvoir informel d’expert 🡨
   4. Un pouvoir informel de référence

Rétroaction :

  La troisième réponse est la bonne, M. Omar exerce ici un pouvoir de type informel d’expert qui est un modèle de pouvoir basé sur les caractéristiques superlatifs personnelles comme évoqué dans (Pepin (2013), Chapitre 7-2-2, page 214) En effet, le texte nous indique que M. Omar doté de compétence inébranlable est arrivé à un temps record à gagner la confiance de son équipe grâce à ses compétences de génie et a préféré durant les premiers mois de sa nouvelle mission jouer un rôle plus facilitateur, que personne n’hésite à le consulter en cas de difficulté.

2.       Comment M. Omar peut-il réagir face à cette situation ?

1. Prendre la décision individuelle en ce qui concerne la récompense qui peut même parfois être aléatoire pour encourager l’ensemble des membres et booster leurs confiances.
2. Établir une procédure qui facilite la prise de décision par consensus concernant la récompense en suivant des étapes.
3. Procéder par un vote anonyme pour la récompense mensuelle et ensuite identifier les sous-groupes et les redistribuer pour des nouveaux sous-groupes qui travailleront sur un même problème. 🡨
4. Prendre la décision individuellement en ce qui concerne la récompense et par la suite désigner une personne qui servira d’avocat du diable pour inciter l’esprit critique chez les membres quand il est temps de prendre d’autres décisions.

Rétroaction :

1. La première solution n’est pas bonne car il est préférable d’intégrer les membres de l’équipe dans les décisions qui leur concerne surtout dans ce cas où le style participatif est utilisé et puis cela peut diminuer la crédibilité du gestionnaire. En plus, il n’existe aucune étude qui supporte ce propos.
2. Cette solution n’est pas envisageable aussi car elle ne va pas régler le problème principal qui est la pensée de groupe et on pourrait en faire tomber dans d’autres pièges du type « paradoxe d’Abilene ». Cela pourrait aussi créer des tensions basées sur l’intérêt personnel de chacun.
3. Cette solution est la bonne car un vote anonyme va permettre d’éviter les conflits d’un côté, et de libérer chacun de la pression du groupe. Ensuite, identifier les sous-groupes de pensée selon notre constat et les redistribuer à des périodes pour se débarrasser du conformisme et inciter la créativité.
4. Comme mentionné plus-haut, il est important d’impliquer les membres dans les décisions qui les touchent, même si la solution de désigner un avocat de diable est intéressante mais on n’en aura pas besoin si l’on applique la troisième solution.

Références :

* Pépin (2013), chapitre 7
* Pépin (2013), chapitre 8
* [Comment récompenser ses salariés - 5 étapes (toutcomment.com)](https://business.toutcomment.com/article/comment-recompenser-ses-salaries-11649.html)
* [La prise de décision, Processus de décision en entreprise (guersanguillaume.com)](https://guersanguillaume.com/prise-de-decision-processus-entreprise/)
* [Comprendre la prise de décision dans une organisation - LinkFormation](https://www.linkformation.fr/blog/prise-decision-organisation/#:~:text=%20Comprendre%20la%20prise%20de%20d%C3%A9cision%20dans%20une,l%E2%80%99%C3%A9laboration%20d%E2%80%99une%20prise%20de%20d%C3%A9cision.%20Le...%20More%20)
* <https://www.youtube.com/watch?v=NWrRinlo1I8&ab_channel=AudreyCOMBALUZIER-VAUDE>
* <https://www.youtube.com/watch?v=-X5kwaWZHm8&ab_channel=Sapienssuruncaillou>

Réalisé par:

Ayman Chafni

Hermann Djoufack

Azise Y. Zoungrana